



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Vilma Granath

KRIISIVIESTINTÄ YRITYKSEN MAINEEN PALAUTTAJANA

Integroiva kirjallisuuskatsaus

Kandidaatin tutkielma
Kauppatieteiden koulutusohjelma
Syyskuu 2017

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle.....	2
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys.....	3
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	4
1.4 Tutkimuksen rajaus ja rakenne.....	5
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	7
2.2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina.....	7
2.3 Integroiva kirjallisuuskatsaus.....	8
2.4 Kirjallisuuskatsaus prosessina.....	8
3 KRIISIVIESTINTÄ YRITYKSEN MAINEEN PALAUTTAJANA	11
3.1 Organisaation kriisi.....	11
3.2 Yrityksen kriisiviestintä.....	12
3.3 Kriisin tunnistaminen ja siihen reagoiminen.....	13
3.4 Kriisiin vastaaminen viestinnän keinoin.....	13
3.5 Kriisiviestinnän erilaiset keinot.....	15
3.51 Tiedote.....	15
3.52 Vastine.....	16
3.53 Oikaisu.....	17
3.54 Julkinen anteeksipyyntö.....	17
3.6 Kriisistä toipuminen.....	18
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	21
4.1 Teoreettiset johtopäätökset.....	21
4.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	23
4.3 Tutkimuksen arviointi.....	24
4.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	24
LÄHTEET	26

1 JOHDANTO

Tämä kandidaatin tutkielma käsittelee kriisiviestintää yrityksen maineen palauttajana tilanteissa, joissa organisaatiota on kriisin myötä kohdannut kohu. Lisäksi tarkastellaan erilaisia kriisiviestinnän keinoja sekä esimerkkejä suomalaisten yritysten tavoista vastata niitä kohdanneisiin maine-kriiseihin viestinnän keinoin. Tutkielma ei käsittele yrityksen sisäisiä kriisejä, vaan mielenkiinto kohdistetaan yritystä kohdanneisiin julkisiin mainekriiseihin, joiden yleisönä ovat ulkoiset sidosryhmät, kuten kuluttajat ja media. Tutkielma on toteutettu mukaillen integroivan kirjallisuuskatsauksen metodeja ja tutkimustekniikkaa.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Maineenhallinnan periaatteet ovat yksinkertaisia, mutta silti monet yritykset jättävät ne huomiotta kunnes on liian myöhäistä (D'Eon, 2003). Strategia mainekriisin varalle saatetaan nähdä turhana, ja yleensä kriisiviestinnän merkitys korostuu vasta silloin, kun sen käytöstä tulee ajankohtaista tai jopa välttämätöntä.

Viestintävälineiden ja -kanavien monimuotoisuus, nopeasti liikkuva tieto, sosiaalisessa mediassa hetkessä viraaleiksi leviävät uutiset, ja internetin keskustelupalstoilla käytävä julkinen keskustelu altistavat yritykset helposti erilaisille mainekriiseille. Myös median aiempaa arvaamattomampi luonne ja globaalisti kulkeva informaatio lisäävät yritysten riskiä joutua yllättävien kohujen keskelle. Tiedotusvälineet vetoavat tunteisiin ja nostavat esiin asioita, joissa ihmiset tai organisaatiot ovat rikkoneet sääntöjä, lakia tai muutoin toimineet kyseenalaisesti tai eettisesti väärin. Internetin ja sosiaalisen median mahdollistama anonymiteetti antaa yksittäisille henkilöille mahdollisuuden kommentoida "nimettömästi" tai levittää liikkeelle perättömiä huhuja. Tämä myös osaltaan ylläpitää julkista keskustelua ja ruokkii yleisön armotonta kritiikkiä ympäristössä, jossa kuka tahansa voi ilmaista mielipiteensä, oli se sitten perusteltu tai ei. Monien kohujen tapahtumakenttänä ovatkin sosiaalisen median eri areenat.

Positiivinen maine sidosryhmien keskuudessa on yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeää kaikille organisaatioille, riippumatta siitä ovatko ne yksityisiä, valtion omistamia tai voittoa tavoittelemattomia. Yhä useammat organisaatiot tunnistavat yritysmaineen tärkeyden saavuttaakseen liiketoimintatavoitteensa ja pysyäkseen kilpailukykyisenä (Argenti & Druckenmiller, 2004). Ruff ja Aziz (2003) huomauttavat joidenkin asiantuntijoiden arvioineen, että yrityksen maine ja liikearvo ("*goodwill*") voivat edustaa jopa 80% yrityksen arvosta. Tästä johtuen mikä tahansa, joka voi vahingoittaa yrityksen mainetta tai goodwillia voi tulla yritykselle erittäin kalliiksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella kriisiviestinnän keinoja yrityksen maineen palauttajana tilanteissa, joissa organisaatio on joutunut negatiivisen arvostelun kohteeksi. Tutkielmassa tarkastellaan, kuinka yritystä tulisi suojella sen kohdatessa mainekriisin sekä millaisia kriisiviestinnän keinoja maineen palauttamiseen on löydettävissä aiemman kirjallisuuden perusteella.

Yritys voi joutua arvostelun kohteeksi syistä jotka ovat organisaatiosta lähtöisin, kuten laiminlyönneistä, työntekijöiden huonosta kohtelusta, tahdittomista lausunnoista, syrjinnästä, rikkomuksista tai epäeettisestä toiminnasta. Julkisen arvostelun syynä voivat olla myös tapaukset, joihin organisaatio ei ole itse pystynyt ennalta vaikuttamaan. Tällaisia ovat mm. yrityksen tapahtumissa sattuneet välikohtaukset, luonnonkatastrofit tai onnettomuudet, jotka kohdistavat yritykseen negatiivista huomiota. Riippumatta syistä joiden vuoksi organisaatio on kohun keskelle joutunut, yrityksen tulevaisuuden kannalta tärkeää on tapa jolla tilanne hoidetaan.

Tutkimuksen tavoite voidaan tiivistää yhdeksi päätutkimuskysymykseksi:

Kuinka kriisiviestinnän keinoin voidaan ylläpitää myönteistä yritysmainetta organisaation kohdatessa arvostelua tai negatiivista julkisuutta?

Määriteltäessä tutkimusaukoksi “kriisiviestintä maineen palauttajana” tässä tutkimuksessa esitetään olettaus, jonka mukaan yrityksen vahingoittunut maine voidaan tehokkaan ja onnistuneen kriisiviestinnän avulla palauttaa.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä tutkielmassa esiintyvät keskeiset avainkäsitteet ovat *organisaation kriisi, kriisiviestintä, maine ja mainekriisi*.

Pearson ja Clair (1998) kiteyttävät organisaation kriisin aiempien tutkimusten perusteella tapahtumaksi, jolla on pieni todennäköisyys, mutta suuret vaikutukset. Heidän mukaansa organisaation kriisi uhkaa organisaation elinkelpoisuutta ja sitä kuvaa syiden, vaikutusten ja päätösten moniselitteisyys sekä uskomus, että päätökset täytyy tehdä nopeasti. Organisaation kriisiä käsitellään tarkemmin kolmannessa kappaleessa, jossa tutustutaan aiemman kirjallisuuden kautta organisaation kriisin määritelmään sekä erilaisiin kriiseihin.

Tässä tutkielmassa kriisiviestinnällä tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yritys pyrkii välittämään viestinsä sen sidosryhmille arvostelua tai kohua aiheuttaneen tapahtuman jälkeen. Kriisiviestintä voi olla organisaation viestintäpäällikön tai toimitusjohtajan julkinen esiintyminen (anteeksipyyntö) tai se voi tapahtua viestintävälineiden kautta kirjallisessa muodossa (tiedote, vastine ym.). Toisin sanoen, kriisiviestinnällä tarkoitetaan tässä tutkielmassa kaikkia niitä sidosryhmille näkyväksi tehtäviä toimia, joita yritys kriisin jälkeen tekee.

Organisaation maine koostuu havainnoista ja asenteista joita tietyn sidosryhmän jäsenillä on yritystä kohtaan. Yritysmaine nojaa arviointeihin, joita organisaation ulkopuoliset yksilöt siitä tekevät (Highhouse ym., 2009; Schwaiger, 2004; Wartwick,

2002). Organisaation maine ja imago sekoitetaan usein virheellisesti toisiinsa. Imago rakennetaan organisaatiosta käsin, kun taas maine rakentuu aina yrityksen ulkopuolella. Sidosryhmän jäsenten henkilökohtaiset kokemukset organisaation toiminnasta muokkaavat yrityksen mainetta, jonka vuoksi se voi levitä myös suusanallisen viestinnän (“*word-of-mouth*”) kautta.

Mainekriisillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa yrityksen kohtaamaa arvostelua ja negatiivista julkisuutta jonkin yrityksestä lähtöisin olevan tapahtuman vuoksi. Mainekriisiin joutuneella yrityksellä on usein tarve puolustaa itseään palauttaakseen myönteisen yritysmaineen sen sidosryhmien keskuudessa, sillä maineeseen kohdistunut uhka voi pahimmillaan olla kriittistä yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta.

1.4 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimus on rajattu koskemaan toimia, joilla yritys voi palauttaa myönteisen maineen sen jälkeen, kun kriisi on jo tapahtunut. Erityisen kiinnostuneita ollaan kriisiin vastaamisesta viestinnän keinoin, jonka vuoksi aihetta käsitellään eri näkökulmista; kenen tulisi kriisitilanteessa toimia viestijänä, milloin viestinnän tulisi tapahtua, mitä kriisistä tulisi kertoa ja miten siitä on mahdollista toipua. Yrityksillä on usein mainekriisiä ennaltaehkäiseviä strategioita ja mainetta suojelevia toimia. Näistä ei kuitenkaan olla tässä tutkimuksessa kiinnostuneita. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään myös kaikki ennakoivat toimenpiteet ja strategiat kriisien välttämiseksi. Tutkimuksessa ei myöskään tarkastella yrityksen sisältäpäin rakentamaa kuvaa eli imagoa ja siihen liittyviä kriisejä, vaan huomio on yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien asenteissa yritystä kohtaan.

Ensimmäisessä luvussa johdatellaan lukija aiheeseen ja perustellaan tutkimusaiheen valinta. Samalla esitellään myös tutkimuskysymys sekä määritellään tutkielman kannalta keskeiset avainkäsitteet. Toisessa luvussa kuvaillaan käytettyä tutkimusmetodia, integroivan kirjallisuuskatsauksen ominaispiirteitä sekä

kirjallisuuskatsausta prosessina. Kolmannessa luvussa vastataan tutkimuskysymykseen, kuinka ylläpitää yrityksen myönteistä mainetta organisaation kohdatessa arvostelua tai negatiivista julkisuutta. Tutkimuskysymystä tarkastellaan kriisin tunnistamisen, siihen reagoimisen, kriisiin vastaamisen ja kriisistä toipumisen kautta. Luku käsittelee myös yrityksen kriisiviestintää yleisellä tasolla, esitellen kriisiviestinnän erilaisia keinoja, kuten tiedotteen, vastineen, oikaisun ja julkisen anteeksipyyntöä. Neljännessä luvussa esitetään teoreettiset sekä liikkeenjohdolliset johtopäätökset, arvioidaan tutkimustuloksia sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita. Tutkielman teorian havainnollistamiseen on valittu suomalaisia tunnettuja tapauksia, joissa yrityksen ovat joutuneet vastaamaan niihin kohdistuneeseen arvosteluun. Nämä esimerkit muodostavat tutkielman empirian ja tukevat aiempaa kirjallisuutta.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa tutkitaan kirjallisuuskatsauksen tutkimusmetodologiaa, integroivan kirjallisuuskatsauksen orientaatiota sekä tarkastellaan kirjallisuuskatsausta prosessina. Lisäksi luvussa tutustutaan tutkimussuunnitelmaan, aineiston keruun menetelmiin sekä tutkimuksen empirian analysointiin.

2.2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsaus on metodi ja tutkimustekniikka, jossa tutkitaan tehtyä tutkimusta. Toisin sanoen, sen avulla luodaan “tutkimusta tutkimuksesta”, eli kootaan saman aihepiirin aiempien tutkimuksien tuloksia, jotka toimivat perustana uuden tutkimuksen myötä saaduille tuloksille. Kirjallisuuskatsauksen tekemiselle on Baumeisterin ja Learyn (1997) mukaan useita perusteltuja syitä, joista he ovat eritelleet viisi tutkimuksen kannalta tärkeintä. Ensimmäinen, ja heidän mukaansa kunnianhimoisin tavoite, on uuden teorian rakentaminen ja jo olemassa olevan lisääminen. Toisena tavoitteena on teorian arvioiminen. Sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään teorian kuvaamiseen, tavoitteena on myös sen rakentaminen ja testaaminen. Kolmantena tavoitteena kirjallisuuskatsauksen tekemisessä on luoda käsitellystä aihepiiristä selkeä kokonaiskuva keräämällä yhteen teoria tutkittavasta ilmiöstä. Neljäs tavoite liittyy tutkimusongelman identifiointiin. Kirjallisuuskatsauksella pyritään tunnistamaan tutkimusalueella esiintyviä ongelmia tai puutteita. Viimeisenä tavoitteena tutkijat listaavat katsauksen mahdollistaman historiallisen näkökulman, jonka avulla tietyn aihepiirin tutkimuksen historiaa ja kehitystä tähän päivään voidaan analysoida.

2.3 Integroiva kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus tarjoaa aiheesta julkaistun kirjallisuuden synteesiä ja kuvaa sen viimeisimmän tutkimuksen tilaa. Kliinisessä tutkimuksessa kirjallisuuskatsaukset ovat hyödyllisiä, sillä niiden avulla voidaan kehittää aiheen tutkimusta ja käytännön suuntaviivoja (Ferrari, 2015). Yksi yleisimmistä kirjallisuuskatsauksen tyypeistä on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka pyrkii kuvaamaan ilmiötä laajasti ilman tarkkoja rajauksia ja metodisia sääntöjä.

Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta voidaan erottaa kaksi hieman erilaista orientaatiota; narratiivinen ja integroiva kirjallisuuskatsaus (Salminen, 2011). Salmisen (2011) mukaan narratiivinen katsaus auttaa ajantasaistamaan tutkimustietoa, muttei tarjoa varsinaista analyttisintä tulosta. Narratiiviselle kirjallisuuskatsaukselle on ominaista se, ettei siinä käytetyn tutkimusaineiston seulonta ole erityisen systemaattista. Tämän tutkielman tutkimustekniikaksi valittiin integroiva kirjallisuuskatsaus, sillä tarkoituksena on tuottaa jo aiemmin tutkitusta aiheesta uutta tietoa luoden ilmiöstä mahdollisimman monipuolinen kuva. Integroivan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena auttaa tutkittavan aiheen kirjallisuuden tarkastelussa, kriittisessä arvioinnissa ja syntetisoinnissa (Torraco 2005: 356.). Integroiva orientaatio sallii analyysinsä pohjaksi erilaisia tutkimuksia erilaisista metodisista lähtökohdista. Whitemoren (2008: 149) mukaan kirjallisuuden tyypit ja niissä olevat perspektiivit voivat olla integroivassa tutkimusaineistossa huomattavasti vaihtelevammat ja laajemmat kuin systemaattisessa katsauksessa.

2.4 Kirjallisuuskatsaus prosessina

Fink (2005: 3–5) on jaotellut kirjallisuuskatsauksen prosessin seitsemän kohdan malliksi, jonka Salminen (2011) on muokannut helpommin esitettäväksi vaiheittain tapahtuvaksi prosessiksi. Tutkimusprosessi alkaa (1) tutkimuskysymyksen asettamisesta, jota seuraa (2) tietokantojen ja kirjallisuuden valinta ja (3) hakutermien asettaminen. Seuraavassa vaiheessa (4) karsitaan hakutuloksia käytännön seulan

avulla ja (5) arvioidaan tutkimusten ja artikkeleiden tieteellistä laatua metodologisen seulan avulla. Itse katsausta aletaan tehdä vasta tämän jälkeen (6), ja viimeisessä vaiheessa (7) syntetisoidaan tutkimuksen tulokset.

Tutkimustyön suunnittelu aloitettiin jo keväällä 2017, jolloin hahmoteltiin tutkimuksen aihe, valittiin metodologia ja suunniteltiin alustavasti tutkimuksen rakenne. Tutkimustyö kuitenkin keskeytyi kesän 2017 ajaksi. Aihepiirin lopullinen rajaus, tiedonkeruuprosessi ja varsinainen aineiston tutkiminen aloitettiin vasta elokuussa 2017.

Aineiston keruun ja valinnan kannalta oleellista oli aiheen rajaus, sillä kriisiviestinnän kenttä käsittää niin organisaation sisäisen viestinnän kuin ulkoisen, sidosryhmille suunnatun kriisiviestinnän. Tutkielmassa ollaan kiinnostuneita näistä jälkimmäisestä, maineen palauttamiseen sidosryhmien keskuudessa liittyvistä viestinnän keinoista. Sähköisistä tietokannoista etsittiin aineistoa seuraavin hakusanoin: *“reputation recovery”, “reputation crisis”, “brand crisis”, “corporate reputation”, “crisis recovery”, “crisis management”, “crisis communication”, “crisis response”, “reputation loss”, “organization reputation”, “corporate apology”, “CEO apology”, “public apology” ja “kriisiviestintä”*. Aineistoa kerättiin Oulun yliopiston sähköisistä tietokannoista sekä Helsingin yliopiston pääkirjastosta. Lähdekirjallisuudeksi kelpuutettiin seulonnan avulla vain viimeisen 20 vuoden ajalta julkaistut aineistot, pois lukien vuonna 1996 julkaistu Albrechtin kirjoittama kirja kriisijohtamisesta, joka kuuluu aihepiirin kannalta olennaisimpiin teoksiin. Koska tutkielma on rajattu koskemaan yritysten toimia maineenpalauttamiseksi tilanteissa, joissa kohu on jo tapahtunut, oli aiheeseen liittyvien julkaisujen seulonmassa käytettävä erityistä tarkkuutta, jotta käytettävät julkaisut keskittyvät kriisin jälkeiseen viestintään. Aiheesta löydetty tieteellinen aineisto ja tutkielmassa viitattu lähdekirjallisuus on pääosin englanninkielistä, sillä yritysten maineenpalauttamista ja *“recovery”*-strategioiden tutkimista on käsitelty ulkomaisissa julkaisuissa. Näitä ovat muun muassa *International Journal of Business Communication*, *Journal of Communication Management* ja *Public Relations Review*.

Tutkimuksen empiriana käytetyt esimerkit suomalaisten yritysten kriisiviestinnän keinoista maineenpalauttamiseksi valittiin niiden ajankohtaisuuden, relevanssin ja tutkimuksen kirjoittajan aiemman tiedon ja mielenkiinnon perusteella. Viitatuiksi lähteiksi valittiin suuren levikin ja näkyvyyden omaavia uutismedioita.

3 KRIISIVIESTINTÄ YRITYKSEN MAINEEN PALAUTTAJANA

Tässä luvussa tarkastellaan kriisiviestinnän kannalta keskeisiä käsitteitä sekä kriisin tunnistamista ja siihen reagoimista. Aluksi määritellään organisaatiotason kriisi ja sille ominaiset piirteet. Seuraavaksi käsitellään itse kriisiviestintä, sen tavoitteet ja kriisin tunnistaminen. Tämän jälkeen tarkastellaan kriisiin vastaamista viestinnän keinoin ja kriisistä toipumista.

3.1 Organisaation kriisi

Yleisesti organisaation kriisinä pidetään yritystä kohtaavaa uutta tilannetta tai käännekohtaa, jonka jälkeinen toiminta määrittelee organisaation suunnan joko huonommaksi tai paremmaksi. Kriisille on olemassa useita erilaisia määritelmiä, mutta monissa niistä sen nähdään olevan uhaksi yrityksen maineelle (Barton, 2001; Davies ym., 2003; Dilenschneider, 2000). Ruffin ja Azizin (2003) määritelmän mukaan organisaation kriisi on tapaus tai tilanne, joko todellinen, huhu, tai väitetty, joka voi kohdistaa negatiivisen huomion yhtiöön tai organisaatioon sisäisesti, tiedotusvälineissä tai sen keskeisten yleisöjen edessä.

Tällaiset mainetta kohtaavat uhat voivat sisältää huhuja, vihjailuja, valheita, oikeusjuttuja, tyytymättömiä työntekijöitä tai entisiä työntekijöitä, yhtiön dataan kohdistuvia varkauksia, verkkohyökkäyksiä, tehtyjä virheitä ja onnettomuuksia, virheellisiä tuotteita, tuotteiden takaisinvetämistä tai yrityksen avainhenkilöiden huonoa käytöstä (Burke ym., 2011). Mikä tahansa kriisin syynä onkaan, ne tyypillisesti johtavat negatiiviseen julkisuuteen, joka uhkaa yrityksen julkisuuskuvaan (Dean, 2004).

Ulmer ja Sellnow (2000) ovat muodostaneet käsityksen yrityskriisistä nostamalla esiin kolme tärkeää asiaa. Ensiksi, kriisi on uhka liikeyrityksen sosiaaliselle legitimitetille. Yhtiö menettää sosiaalisen hyväksyntänsä, jos sen uskotaan rikkovan lakia, olevan edesvastuuton, toimivan epärehellisesti tai muutoin tavalla, joka aiheuttaa huolta yhteisölle. Torjuakseen legitimitettinsä menetyksen organisaation täytyy luoda yhdenmukaisuutta omalla toiminnallaan implikoimiensa arvojen ja yhteiskunnan hyväksymien normien välille. Toiseksi, kriisistä seuraa todisteiden tarkka tutkiminen, jotta voidaan määrittää, mitä tapahtui. Tämä voi pahimmassa tapauksessa johtaa jopa pitkiin oikeusprosesseihin. Todisteiden tutkiminen on usein niin monimutkaisia ja vaikeasti ymmärrettävää, että tulkitakseen tutkinnan tuloksia normaalit kuluttajat ovat täysin riippuvaisia median antamasta informaatiosta. Kolmantena oleellisena asiana yrityskriisin käsitteen muodostamisessa tutkijat nostavat esiin syyllisen löytämisen. Yleisön tarve tunnistaa syy ja määrittellä nuhteet on nähty olevan suorassa yhteydessä tapahtuman moitittavuuteen sekä siihen, kuinka vahvasti organisaation nähdään olevan vastuussa tapahtumasta (Benoit, 1995). Deanin (2004) mukaan näiden kolmen kriisiä määrittelevän asian vuoksi yrityksen viestinnällä on kriisin aikana strateginen merkitys.

3.2 Yrityksen kriisiviestintä

Kriisiviestinnän tutkimus on perinteisesti nojannut vahvasti lähettäjä-orientoituneeseen näkökulmaan, ja tutkijoiden mielenkiinto on keskittynyt kriisijohtajien lähettämiin viesteihin (Lee, 2004). Coombsin ja Holladayn (2014) mielestä merkittävä edistys kriisiviestintätutkimuksessa on siirtyminen vastaanottaja-orientoituneeseen ajattelutapaan. Tutkijat ovat yhä enemmän kiinnostuneita siitä, miten kriisiyleisöt (ihmiset, jotka ovat kiinnostuneita tai altistuneita kriisin vaikutuksille) reagoivat kriisiviestinnän eri keinoihin (esim. Coombs ja Holladay, 1996, 2006; Jin ja Cameron, 2007; Jin ja Pang, 2010). Kriisiviestinnän arvo nojaa uskoon, että viesteillä on positiivisia vaikutuksia kriisiyleisöihin, ja nämä positiiviset vaikutukset hyödyttävät organisaatiota. Kriisiyleisöjen reaktiot ovat kriittisiä, koska ne toimittavat arvioita viestinnän tehokkuudesta. Kriisiviestinnällä pyritään minimoimaan maineeseen

liittyviä vahinkoja, säilyttämään kuluttajien ostohalukkuus ja estämään negatiivisen “word-of-mouth”-tiedon leviäminen (Coombs ja Holladay, 2014).

3.3 Kriisin tunnistaminen ja siihen reagoiminen

Jotta kriisiin voidaan reagoida, on se ensin tunnistettava. Kun kriisi ilmaantuu, on tärkeää ymmärtää sen luonne ja yritystä kohdanneet syytökset. Benoitin (2004) mukaan vääriin syytöksiin reagoimisella voi olla kahdenlaisia yrityksen kannalta vahingollista seurauksia: 1) alkuperäisiin syytöksiin lisätään myös uudet syytökset, joihin yritys virheellisesti vastaa. Tämä pahentaa entisestään yrityksen maineongelmaa. 2) sidosryhmät voivat pitää yrityksen vastausta kriisiin harhaanjohtavana. Jos negatiivisen huomion kohteeksi joutuneella yrityksellä ei ole selkeää ymmärrystä arvostelun kohteeksi joutumisen syistä, sen voi olla hankala vastata kriisiin ja yrittää entisöidä mainettaan tehokkaasti. Lähes jokaisessa negatiivisessa tilanteessa on myös tärkeää, että yritys puhuu itse omasta puolestaan (D'Eon, 2013). Burken ym. (2011) mukaan tehokas kriisien käsittely vaatii yritykseltä täyden vastuun ottamista tapahtuneesta, vilpittömää anteeksipyyntöä, kriisin yksityiskohtien nopeaa paljastamista, selkeää edistymistä kriisistä toipumisessa, ja analysointia siitä mikä meni vikaan, jotta tapahtuman toistuminen voidaan välttää.

3.4 Kriisiin vastaaminen viestinnän keinoin

Yrityksen maineen palauttamisen kannalta on oleellista tehdä aloite viestinnän suhteen ja siten vakiinnuttaa oma asema virallisena tietolähteenä. Kaikki epätarkat tai harhaanjohtavat tiedot on oikaistava välittömästi. Kriisissä on täytettävä jokainen tyhjiö, sillä jos yritys ei tee sitä itse, joku muu tekee sen heidän puolestaan (Ruff & Aziz, 2003). Useissa tutkimuksissa yrityksen kriisiviestinnässä keskeisimmäksi tekijäksi nousee esiin nopeus. Se, kuinka yritys käsittelee aikaa, voi nousta kriittiseksi onnistumistekijäksi. Monet kriisit ovat paisuneet skandaaleiksi ja saaneet järjettömät mittasuhteet jo pian tapahtuman jälkeen, kun yritys itse ei ole vastannut nopeasti

kohuun vaan yleisö on päässyt spekuloidaan ja lietsomaan tapahtunutta. Väärän ja virheellisen tiedon leviämisen riski on myös olemassa, mikäli yritys ei nopeasti oikaise huhuja. Viivyttely voi olla kohtalokasta ja yritysjohdon valmius vastata, tai ohjata organisaation tiedottaja vastaamaan kohuun tulisikin tapahtua tuntien sisällä (Albrech, 1996). Mitä nopeammin yritysjohdo reagoi kohuun, sitä nopeammin kohu saadaan loppumaan. Toisaalta esimerkiksi sosiaaliseen mediaan nopeasti päivitetyllä media-tiedolla voi kuitenkin olla negatiivinen vaikutus, mikäli se on toteutettu huonosti. Tällöin on suuri mahdollisuus, että yleisö arvioi viestin laadun tavalla joka on puutteellinen, virheellinen tai harhaanjohtava (Lachlan, Spence, Lin & Del Greco, 2014; Lachlan, Spence, Lin, Najarian, ym., 2014).

Myös sillä, kuka kriisin sattuessa asiasta viestii, on merkitystä. Eri yrityksillä on havaittavissa erilaisia strategioita sen suhteen, kuka organisaation henkilöstöstä kommentoi tapahtunutta julkisesti. Yhtiöillä on harvoin asiantuntemusta tai resursseja hoitaa tehokkaasti mainetta uhkaavia tilanteita tai kriisejä (Burke ym. 2011). Sen seurauksena ne tavallisesti tukeutuvat ulkoisiin neuvonantajiiin. Monissa tapauksissa yhtiön viestinnästä vastaa tiedotuspäällikkö tai muu ulkoisesta viestinnästä vastaava henkilö. Tiedottajan rooli kriisitilanteissa on keskeinen, sillä hän toimii kohun aikana yrityksen kasvoina, vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan ja säätelee sitä, minkä verran medialle annetaan tapahtuneesta tietoa. Tiedottajan tehtävänä on myös kannustaa johtajia näkemään kriisi katastrofin sijaan mahdollisuutena (Ruff & Aziz, 2003). Hyvin hoidettu kriisi voi tuoda yritykselle enemmän positiivista mediahuomiota kuin negatiivista arvostelua. Sidosryhmien keskuudessa hyvin viestitty kriisi voi lisätä luottamusta yritystä kohtaan ja yrityksen maine voidaan jälkeinpäin nähdä jopa parempana kuin ennen kriisiä.

Kasvuyritys- ja teknologiatapahtuma Slushissa tuli vuonna 2016 julki useita tapauksia, joissa naiset olivat kokeneet tullessa seksuaalisen häirinnän kohteeksi (Helsingin Sanomat, 5.12.2016). Slushin toimitusjohtaja Marianne Vikkula antoi medialle nopeasti lausunnon tapahtuneesta, jossa hän ilmoitti Slushilla olevan “nollatoleranssi” kyseiselle käytökselle. Vikkula lupasi, että ongelmaan tullaan

puuttumaan heti. Hän myös kertoi, kuinka vastaavien tapausten ehkäisemiseksi aiotaan tehdä konkreettisia toimia, kuten lisätä järjestyksenvalvojen määrää sekä kehittää mobiilisovellus, jolla henkilökunnan saa tarvittaessa hälytettyä paikalle.

Turk (2012) tutki artikkelissaan toimitusjohtajan roolia maineen johtamisessa ja kriisiin vastaamisessa. Hänen mukaansa yleisön asenteet toimitusjohtajien välitöntä läsnäoloa kriisiviestinnässä käyttäviä yhtiöitä kohtaan ovat parempia verrattuna yhtiöihin jotka eivät käytä toimitusjohtajaa viestijänä. Tätä näkemystä tukee myös Weber Shandwickin ja KRC Researchin vuonna 2006 tekemä tutkimus, josta kävi ilmi että vain yksi viidestä (20 %) kansainvälisen yrityksen johtajasta uskoo, että toimitusjohtajan pitäminen poissa mediasta kriisin jälkeen auttaa entisöimään yrityksen maineen. Murrayn ja Shohenin (1992) mukaan toimitusjohtaja joka ottaa selkeän ja julkisen hallinnan tilanteesta, on kriteeri onnistuneelle selviytymiselle yrityskriisistä. Aiemmissa kappaleissa mainittu *nopeus* kriisiviestinnän keskeisenä tekijänä pätee myös toimitusjohtajan kohdalla. Turkin (2012) mukaan ihmisten asenteisiin ja käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa sillä, kuinka ripeästi toimitusjohtajan havaitaan vastaavan kriisitilanteeseen.

3.5 Kriisiviestinnän erilaiset keinot

Yrityksellä on erilaisia keinoja viestiä kriisistä tai vastata sitä kohdanneeseen kohuun. Tässä tutkimuksessa käsiteltäviä kriisiviestinnän keinoja ovat tiedote, vastine, oikaisu, ja julkinen anteeksipyyntö.

3.51 Tiedote

Tiedote pyrkii antamaan tilanteesta neutraalin kuvan ottamatta liikaa kantaa tapahtuneeseen. Tiedotusvälineille suunnatun tiedotteen tulee olla laadittu huolellisesti ja siinä annettavien tietojen on oltava ehdottoman paikkaansapitäviä. Isohookanan (2007) mukaan hyvässä kriisitiedotteessa annetaan vastaukset kysymyksiin, kuten mitä on tapahtunut ja missä, milloin tapahtuma on sattunut, mikä on ollut syy, ja

millaisia seurauksia tapahtumalla on. Isohookana (2007) korostaa, että tiedotteessa ei tule esittää oletuksia, vaan on kerrottava vain niistä asioista, jotka tiedetään varmasti.

Heinäkuussa 2017 kaivos- ja monimetalliyhtiö Terrafamelta pääsi vuorokauden ajan puhdistamatonta vettä Kainuun Pirttipuron alueelle. Yhtiö lähetti alueen asukkaille tiedotteen, jonka mukaan päästö johtui inhimillisestä virheestä. Tiedotteessa kerrottiin häiriötilanteen sattuneen sivukivialueella, jossa vesi oli virheellisesti ohjattu väärälle reitille. Terrafame arvioi tiedotteessaan päästön vaikutuksien jäävän vähäisiksi, ja etteivät päästökiintiöt tapahtumasta huolimatta ylity vuoden aikana. Yhtiö kertoi myös varmistaneensa, ettei vastaava virhe voi toistua. Yhtiön suorittamat veden nikkelipitoisuuden mittaustulokset olivat tiedotteen liitteenä. Yhtiö kertoi jatkavansa mittauksia.

3.52 Vastine

Yksityishenkilöllä tai organisaatiolla on oikeus vastata siihen kohdistuneeseen julkiseen arvosteluun. Tiedotusvälineille lähetettävällä vastineella yritys tai sen edustaja saa mahdollisuuden puolustautua syytöksiä tai arvostelua vastaan. Julkisen sanan neuvoston laatiman lausuman mukaan on *“hyvän lehtimiestavan mukaista suostua vastinepyyntöön, vaikka arvostelu ei olisikaan suoranaisesti loukkaava”* (Julkisen Sanan Neuvosto, 1978). Tiedotusvälineen on julkaistava vastine viipymättä sekä siten, että se on helposti havaittavissa ja yhdistettävissä alkuperäiseen tietoon.

Iltalehti uutisoi 9.6.2016 Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirialueen (HUS) uuden Apotti-potilastietojärjestelmän nousseesta hinta-arviosta. Suomen laajimman sosiaali- ja terveydenhuollon ohjausjärjestelmän hinta-arvio nousi artikkelin mukaan alkuperäisestä 350 miljoonasta 575 miljoonaan euroon. Kritiikin kohteena oli uuden sote-uudistuksen myötä mahdollisesti hukkaan valuva investointi, sekä huomattavasti kohonnut kustannusarvio. Saman vuorokauden aikana Iltalehdessä julkaistiin Apotin viestintäjohtajan vastine lehtiartikkeliin. Vastineessa hän korosti, että Apotin

hinta-arvio oli pysynyt samana vuodesta 2013 lähtien ja että 575 miljoonan euron arvio koski hankkeen kokonaiskustannuksia seuraavan kymmenen vuoden ajalle.

3.53 Oikaisu

Mikäli tiedotusvälineessä on julkaistu virheellistä asiantietoa, se tulee Julkisen Sanan neuvoston (1978) mukaan oikaista. Oikaisu tulee julkaista heti kun virhe havaitaan. Virhe voidaan havaita oma-aloitteisesti tai julkaistu tieto voidaan ulkopuolisen toimesta osoittaa virheelliseksi.

Iltalehti julkaisi 31.8.2017 artikkelissaan hintavertailun S-ryhmän vuonna 2015 mittavan mainoskampanjan myötä "halpuuttamille" päivittäistavaruotteille. Vertailusta selvisi, että oluen ja siiderin hinta oli kahdessa vuodessa noussut muutaman euron verran. Iltalehti julkaisi verkkosivuillaan heti samana päivänä oikaisun, jossa kertoi tutkimuksen vertailukohtana olleen 2015 alkoholijuomien pantittomat hinnat, kun taas vuodelta 2017 vertailuun oli otettu mukaan pantilliset hinnat. Toimitus pahoitteli virhettä ja oikaisu tehtiin myös alkuperäiseen artikkeliin.

3.54 Julkinen anteeksipyyntö

Julkisessa anteeksipyyntöissä organisaatio tai sen edustaja ottaa näkyvästi vastuun teostaan ja julkisesti ilmaisee tehneensä tai toimineensa väärin. Julkinen anteeksipyyntö voidaan lähettää tiedotusvälineille julkaistavaksi kirjoitetussa muodossa, tai se voidaan esittää asianomaisen lausumana lehdistötilaisuudessa. Celsin (2017) mukaan julkiset anteeksipyyntö ovat kompleksisia toimia, joissa organisaation johtajien täytyy vakuuttaa samanaikaisesti sidosryhmät ja osakkeenomistajat sekä anteeksipyyntönsä kohteet. Hän korostaa artikkelissaan, että osakkeenomistajille anteeksipyyntö voi näyttäytyä heikkoutena, tai se voi implikoida yrityksen moraalien puutetta. Celsin (2017) näkemyksen mukaan julkiset

anteeksipyynnön ovat herkkää tasapainoilua, jossa persoonallisuus ja yhteisöllisyys, moraalit ja strategia, nöyryys ja vastuu liittyvät kaikki toisiinsa.

YLE:n Ajankohtainen Kakkonen uutisoi 25.1.2011 poliisin epäilevän, että Nuorisosäätiö olisi jakanut vaalitukea kolmelle keskustapuolueen ministerille. Ohjelmassa nimettiin lahjusten saajiksi Mari Kiviniemi, Paavo Väyrynen ja Juha Rehula. Ajankohtaisen Kakkosen tiedot perustuivat poliisin esitutkimateriaaliin Nuorisosäätiöstä ja sen tukiyhdistyksistä. Säätiölaki sekä Nuorisosäätiön omat säännöt kieltävät poliittisen tuen antamisen. Seuraavana päivänä ilmeni, että Ajankohtaisen Kakkosen uutisointi oli virheellistä ja mainitut ministerit eivät olleet poliisin esitutkinnassa epäilemiä tuen saajia. 27.1.2011 YLE:n nettisivuilla julkaistiin YLE:n uutis- ja ajankohtaistoiminnan vastaavan päätoimittajan Atte Jääskeläisen julkinen anteeksipyyntö, jossa hän toteaa muun muassa seuraavasti: "Näiden ehdokkaiden esittäminen vaalirahaa saaneiden listalla oli meiltä virhe ja heitä kohdannut negatiivinen julkisuus väärin. Tämä virhe on oikaistava, ja sitä on myös syytä pahoitella". Jääskeläinen korosti anteeksipyynnössään myös YLE:n vastuuta luotettavan ja riippumattoman journalismin tuottajana: "Luotettavuus tarkoittaa myös sitä, että tehdyt virheet avoimesti korjataan ja tunnustetaan, koska niitäkin journalismissa väistämättä joskus tehdään. Riippumattomuus tarkoittaa sitä, että tämä kirjoitus ei ole seurausta Laanisen reaktiosta vaan siitä, että otamme luotettavuuden arvona vakavasti. Uskon, että osaamme tehdä johtopäätökset ja tarvittavat korjaukset itse. Vakava kriittinen itsetarkastelu on jo alkanut."

3.6 Kriisistä toipuminen

Maineen vahingoittaminen voi tapahtua sekunneissa, mutta vahingon korjaaminen voi viedä vuosia. Pahimmassa tapauksessa yritys ei pysty korjaamaan kohusta vaurioitunutta imagoaan, ja liiketoiminta vahingoittuu pysyvästi. Ruff ja Aziz (2003) jakavat kriisin vaiheet neljään osaan; esivalmisteluihin, kriisin huomaamiseen, viestintään ja toipumiseen. Kriisin kohdanneen yrityksen on nopeasti käännettävä huomionsa toipumiseen ja maineen palauttamiseen liittyviin toimenpiteisiin.

Maailman suurimpiin viestintätoimistoihin kuuluva Weber Shandwick toteutti yhdessä KRC Researchin kanssa vuonna 2006 yrityksen maineen säilyttämistä koskevan tutkimuksen. Kyselyyn osallistui yhteensä 950 yritysjohtajaa 11 eri maasta. Tutkimuksen kohteena olivat parhaaksi koetut maineen jälleenrakentamista koskevat toimenpiteet. Kyselyn tulokset osoittivat, että johtajista suurin osa (76%) piti toipumisprosessin kannalta tärkeimpinä toimina ongelman korjaamista varten tehtävien toimenpiteiden julkistamisesta ja varoitusjärjestelmän luomista. Lähes yhtä tärkeänä pidettiin uusien toimintatapojen ja käytäntöjen vakiinnuttamista. Vakiinnuttamisella pyritään osoittamaan, että yritys on sitoutunut toimimaan vastuullisesti. Muita tutkimuksessa esiin nousseita suosittuja maineenpalauttamiseen liittyviä strategioita olivat yhteistyö oikeusavustajien kanssa kohujen tai julkisten paljastusten tapahtuessa, ongelman korjaamiseen liittyvien kehitysraporttien säännöllinen julkaisu sekä nopeasti annettava julkinen tiedonanto tapahtuneesta. Näillä toimilla pyritään varmistamaan sidosryhmille, että yritys toimii olosuhteisiin nähden läpinäkyvästi ja proaktiivisesti.

Organisaation aiemmalla maineella on myös merkitystä kriisistä toipumisessa ja maineen palauttamisessa. Coombs ja Holladay (2006) esittävät tutkimuksessaan, että organisaatio, jonka kriisiä edeltävä maine on myönteinen, säilyttää vahvemman kriisin jälkeisen maineen kuin organisaatio, jonka kriisiä edeltävä maine on epäsuotuisa tai neutraali. Toisin sanoen, myönteisen maineen omaavalla yrityksellä on enemmän varaa kuluttaa mainepääomaansa. Kriisin jälkeen se säilyttää positiivisemmän maineen sidosryhmiensä keskuudessa, kuin vastaavasti ennen kriisiä huonomman maineen omaava yritys. Myönteinen aiempi maine siis tarkoittaa, että organisaatio kärsii negatiivisesta arvostelusta vähemmän ja toipuu nopeammin kriisistä. Coombs ja Holladay (2006) kutsuvat tätä ilmiötä "sädekehä-vaikutukseksi" ("*halo-effect*"). Media ja muut sidosryhmät jatkavat organisaation tukemista, sen sijaan että kritisoisivat sitä kriisistä (Balzer, ja Sulsky, 1992; Boulding, 1956; Coombs, 1999; Ulmer, 2001). Tällä tavalla sädekehä-vaikutuksen avulla on kriisin tapahtuessa mahdollista ehkäistä maineeseen liittyvää vahinkoa. Myönteinen maineen sädekehä

voi myös saada sidosryhmät hylkäämään kriisin. Sidosryhmät tarrautuvat myönteiseen maineeseen ja jättävät huomiotta kriisiin liittyvän negatiivisen tiedon (Coombs ja Holladay, 2006). Organisaation aiempi hyvä maine toimii ikään kuin kilpenä kriisistä johtuvaa haittaa vastaan (Coombs ja Holladay, 2006).

Kun tosiasiat ovat tiedossa ja asian ratkaisemiseen vaadittaviin toimenpiteisiin on ryhdytty, on aika keskittyä ehkäisemään virheen toistuminen. Jälleenrakentamisprosessia hankaloittaa mikäli suuri yleisö uskoo yrityksen palaavan vanhoihin tapoihinsa, suvaitsevan huonoa käytöstä, tai sen ei uskota korjaavan kokuun johtanutta perimmäistä syytä. Avaintekijöitä "goodwillin" palauttamiseen ovat periksiantamattomuus, sitoutuminen ja vilpittömyys (D'Eon, 2003). Luottaakseen taas yritykseen sidosryhmien on nähtävä konkreettisia toimia yrityksen kannattamien arvojen ja päivittäisen toiminnan välillä. Asiakkaiden luottamus voitetaan ja hävitään pitkän ajan johdonmukaisuuden perusteella, ja sillä, miten yritys kantaa vastuun teoistaan.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen pohjalta luodut teoreettiset johtopäätökset sekä tarkastellaan tutkimuksen kontribuutiota liikkeenjohdollisten johtopäätösten kautta. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja ajankohtaisuutta, sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset kriisiviestinnän ja maineen palauttamisen kentältä.

4.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen kontekstina toimivat median eri areenat ja julkiset viestintävälineet, joiden kautta organisaation on mahdollista toimittaa viestinsä sidosryhmien tietoisuuteen. Tutkielmassa ei silti keskitytä erittelemään sen tarkemmin näitä areenoita, vaan huomio on keskitetty niihin yksittäisiin toimiin, joilla organisaation on mahdollista ylläpitää positiivista yritysmainetta kohun tai arvostelun kohteeksi joutumisen jälkeen.

Tämän tutkielman alussa asetettiin kysymys *“Kuinka kriisiviestinnän keinoin voidaan ylläpitää myönteistä yritysmainetta organisaation kohdatessa arvostelua tai negatiivista julkisuutta?”*. Aiemman kirjallisuuden perusteella ja tämän tutkielman tulosten valossa tällaisiksi maineensäilyttämisen keinoiksi voidaan lukea nopea reagointi tai vastaaminen mahdollisiin syytöksiin ja negatiiviseen arvosteluun, toimitusjohtajan esiintyminen julkisuudessa, vastuun ottaminen tapahtuneesta ja anteeksipyyntö.

Tosiasioiden paljastuminen vie aikaa, ja yrityksen edustajat saattavat luonnollisesti olla varovaisia virallisten lausuntojen antamisen suhteen. On huomattu, että kriisien aikana yleisöt kuluttavat entistä enemmän aikaa verkossa (Pew Internet & American

Life, 2006; Rainie, 2005), jossa tiedotusvälineiden uutisointi ja sosiaalisen median eri areenoilla käytävä keskustelu lisää yleisön mahdollisuutta spekuloida aiheella, mikäli huhuja ei nopeasti oikaista. Jo pelkkä lausunto, jossa yritysjohto ilmoittaa olevansa tietoinen yritystä koskevista väitteistä ja tutkivansa syytösten paikkaansapitävyyttä auttaa yritystä vakiinnuttamaan asemansa kriisin virallisena tietolähteenä (D'Eon, 2013). Vaikka yritysten suhdetoiminnasta vastaavat tiedotuspäälliköt ja viestintäjohtajat ovat hyvin ammattitaitoisia kriisiin vastaamisen suunnittelussa ja kriisiviestintästrategioiden laatimisessa, Turkin (2012) mukaan kriisin sattuessa viestintää ei tule kuitenkaan jättää yksinomaan viestintäammattilaisten vastuulle. Toimitusjohtajan rooli kriisiviestijänä on myös symbolinen, sillä se näyttäytyy sidosryhmille organisaation henkisenä johtohahmona, joka voi saada jopa sankarillisia ominaispiirteitä (Van Riel & Fombrun, 2007, p. 16). Turkin (2012) toteuttamassa kriisiviestinnän ja maineen tutkimuksessa havaittiin toimitusjohtajan näkyvän roolin olevan tärkeä osa kriisiviestinnän onnistumista ja positiivisen yritysmaineen palauttamista sidosryhmien keskuudessa. Tutkimuksessa huomattiin, että kaiken muun pysyessä samana, yritys jonka toimitusjohtaja osallistui kriisiin vastaamiseen sai positiivisemmän reaktion yrityksen osakkeenomistajilta. Tätä tutkimustulosta puolsivat tuloksissa havaitut sidosryhmien paremmat asenteet yritystä kohtaan sekä asiakkaiden kohonneet ostoaiheet. Tämä havainto on linjassa monien kriisinhallinnan tutkimusten kanssa, joiden tulokset osoittavat että toimitusjohtajien olisi pitänyt ottaa aktiivisempi rooli kriisin sattuessa sen sijaan, että antaisi median toimia kriisin etulinjassa (Turk, 2012). Tämä myös resonoi Ulmerin ym. (2010) näkemyksen kanssa, joka painottaa organisatoristen johtajien roolia tehokkaassa kriisin käsittelyssä. Hänen mukaansa johtajat saattavat olla vaivautuneita täyttämään kriisitilanteiden vaatimia retorisia velvoitteita, mutta se ei kuitenkaan vähennä näiden velvoitteiden tärkeyttä.

Myös vastuun ottamisen ja anteeksipyyntöjen tärkeys ovat aiemman kirjallisuuden perusteella kiistatta kriisiviestinnän keskiössä. Useat tutkimukset osoittavat, että organisaation edustajien esittämät anteeksipyyntöt liittyvät yleisön kohonneeseen myötämielisyyteen yritystä kohtaan (Goei, Roberto, Meyer, & Carlyle, 2007), asiakastyytyväisyyteen (Howley, 2009), ostoaikeiksiin (Liao, 2007) ja yritykseen

sitouttaviin toimenpiteisiin, kuten sijoitusten lisääntymiseen, yrityksen suositteluun ja kohonneeseen mielenkiintoon yhtiötä kohtaan (Lyon & Cameron, 2004). Lyon ja Cameron (2004) myös huomauttavat, että Ihlenin (2002, p. 187) mukaan maineenhallinnan kannalta kriisiin vastaamisessa tulisi käyttää anteeksipyyntöön retorisia keinoja. Myös Alsop (2004, p. 260) on samaa mieltä siitä, että yrityksen tulisi olla anteeksipyytävä ja ottaa vastuu teoistaan, sillä puolustustaktiikka on lähes aina vahingollista. Hänen mukaansa yleisö haluaa nähdä, että yhtiö ottaa täyden vastuun toimistaan ja osoittaa katumusta.

4.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Positiivisen maineen ylläpitäminen sidosryhmien keskuudessa yrityksen kohdatessa arvostelua tai negatiivista julkisuutta vaatii yritysjohtolta välittömiä toimenpiteitä ja reagointia. Kriisin tapahtuessa yrityksen on nopeasti pyrittävä ottamaan tilanne hallintaan, jotta voidaan välttyä joutumasta puolustuskyvyttömänä median eri areenoille, jossa tiedon leviämisen ja oikeellisuuden valvominen on lähestulkoon mahdotonta. Myös viestintäkanavien suunnittelu, kohderyhmien tunteminen ja erilaisten retoristen keinojen käyttäminen ovat tärkeitä elementtejä kriisiviestintästrategiaa suunniteltaessa.

Lisäksi tulee huomioida, että yrityksen aiempi positiivinen maine auttaa sitä toipumaan nopeammin mainekriiseistä. Lisäksi kriisiviestinnän tulee olla systemaattista ja hyvin suunniteltua. Kriisiviestinnän suunnittelu ja varautuminen mainekriiseihin tulisikin ottaa osaksi yritysten liiketoimintastrategiaa. Yritysten tulisi myös kriisin sattuessa pohtia toimitusjohtajan roolia viestijänä, jotta välttytään tilanteilta joissa toimitusjohtaja tulee näkyväksi vasta pyydettyä julkisesti anteeksi. Julkinen anteeksipyyntö on tässä tutkimuksessa tarkastelluista kriisiviestinnän keinoista äärimmäisin ja voi pahimmillaan näyttäytyä osakkeenomistajien keskuudessa heikkoutena ja lisätä epäluottamusta yritystä kohtaan.

4.3 Tutkimuksen arviointi

Integroivaa kirjallisuuskatsausta voidaan arvioida esimerkiksi sen ajankohtaisuuden, aineiston laadun ja tulosten siirrettävyyden avulla. Tämän kirjallisuuskatsauksen arviointi pohjautuu Torracon (2005) artikkeliin, jossa hän esittelee integroivan kirjallisuuskatsauksen muistilistan arvioinnin avuksi. Hänen mukaan onnistuneessa kirjallisuuskatsauksessa tutkielman tavoitteet muodostavat "linssin" jonka läpi kirjallisuutta tutkitaan. Ensimmäisessä luvussa tutkimusaihe on rajattu sekä asetettu niin, että se muodostaa selkeän viitekehyksen jonka pohjalta kerättyä aineistoa on analysoitu ja siten päädytty edellä esiteltyihin johtopäätöksiin.

Kuten Torracon (2005) artikkelissa ehdotetaan, tämä tutkimus etenee loogisesti ja tutkimuskysymykseen on vastattu kerätyn aineiston pohjalta. Tutkimuksen tarve, tavoitteet ja perustelut aiheen valinnalle on esitetty kattavasti. Erillisessä kappaleessa on tarkasteltu tutkimusmetodologiaa ja -prosessia, jossa esiteltiin tutkimuksen suunnittelu, aineiston keruu ja valinta. Myös hakutermit ja aineiston valinnan perustana käytetty seula on selvennetty lukijalle. Aineiston arviointia on toteutettu koko tutkimusprosessin ajan ja siitä on muodostettu tässä kappaleessa synteesi.

Torracon (2005) mukaan kirjallisuuskatsaus "kertoo tarinan" analysoimalla kriittisesti kirjallisuutta ja päätyemällä sen myötä tiettyihin johtopäätöksiin. Edellisessä luvussa on esitelty tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella tehdyt liikkeenjohdolliset johtopäätökset, jotka tarjoavat kerätyn aineiston pohjalta perustellun vastauksen esitettyyn tutkimuskysymykseen.

4.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin kaikki ennakoivat toimenpiteet yritysmaineen palauttamiseksi kriisiviestinnän keinoin. Tämän vuoksi konkreettinen jatkotutkimusehdotus liittyy ennakoivaan kriisinhallintastrategiaan. Yritysten tulisi keskittyä ennakoivaan kriisinhallintaan yhtenä kriisiviestinnän kulmakivistä, sillä

tehokkaasti toteutettu kriisiviestintä on ratkaiseva tekijä yrityksen kohdatessa kohun. Kádárován (2015) mukaan tehokasta kriisiviestintää tulisi suunnitella etukäteen ja johtaa systemaattisesti, sillä jokaisella kriisillä on oma elinkaarensa, johon yritys pystyy kriisinhallintastrategiallaan vaikuttamaan. Jatkotutkimusta tehdessä tulisi ensin määritellä kriisin elinkaaren vaiheet, jonka jälkeen voitaisiin tarkastella, millä ennakoivilla kriisinhallinnan toimilla näihin nimettyihin vaiheisiin on mahdollista vaikuttaa. Tämän strategian ja kriisin elinkaaren välisen suhteen tarkastelu olisi mielekästä, sillä se voisi osaltaan auttaa organisaatioita varautumaan niitä kohtaaviin maine-kriiseihin.

Mielekästä olisi tutkia myös kriisiviestinnän eri keinojen tehokkuutta sidosryhmien keskuudessa myönteisen yritysmaineen palauttamiseksi. Coombsin (2013) mukaan kriisijohtajien tulisi ymmärtää miten kriisiviestinnän toimet näyttäytyvät sidosryhmille erilaisilla retorisilla areenoilla. Hänen mukaansa on hyvin todennäköistä, että tietyt viestit toimivat toisilla areenoilla tehokkaammin kuin toiset. Tutkimus voisi tarkastella mitkä keinot milläkin areenalla koetaan sidosryhmien näkökulmasta tehokkaiksi tai tehottomiksi. Tämän tutkimuksen tulisi kerätä laajasti empiriaa teorian testaamiseksi, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman luotettava kuva.

LÄHTEET

- Actions speak louder than words: CEO apologies losing potency in times of crisis and reputation recovery. (2006). PR Newswire Europe Including UK Disclose, Luettavissa:
<https://search.proquest.com/docview/467073149?accountid=13031>
- Albrecht, S. (1996). Crisis management for corporate self-defense: How to protect your organization in a crisis-- how to stop a crisis before it starts. New York: American Management Association.
- Baumeister, F. & Leary, M. (1997). Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), pp. 311-320
- Benoit, William L. (2004). Chapter 17: Image restoration and crisis communication. In: Millar, Dan P. ja Heath, Robert L.: Responding to crisis: a rhetorical approach to crisis communication, pp. 263-280. Lawrence Erlbaum.
- Burke, P. R. J., Burke, R. J., Cooper CBE, C. L., Cooper, C. L. & Martin, G. (2011). Corporate Reputation. *Farnham: Ashgate Publishing Ltd.*
- Cels, S. (2017). Saying sorry: Ethical leadership and the act of public apology. *The Leadership Quarterly*.
- Coombs, W. T. (2015). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. 4th edition. Los Angeles: SAGE.
- Coombs, W. T., Holladay S. J. (2006). "Unpacking the halo effect: reputation and crisis management", *Journal of Communication Management*, Vol. 10 Issue: 2, pp.123-137.
- Coombs, W. T., Holladay S. J. (2013). "How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas", *Nicholson School of Communication*, University of Central Florida, Orlando, Florida, USA.
- Dean, Dwane Hal. (2004). Consumer Reaction to Negative Publicity: Effects of Corporate Reputation, Response, and Responsibility for a Crisis Event. *International Journal of Business Communication*. Vol 41, Issue 2, pp. 192 - 211.

- D'Eon, J. (2013). Respond quickly when crisis strikes. *Bottom Line*, 29(11), p. 11.
- Doughty, K. (2001). Business continuity planning: Protecting your organization's life. Boca Raton: Auerbach.
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), pp. 230-235.
- Helsingin Sanomat 5.12.2016. "Slush lupaa puuttua tapahtuman iltajuhlissa esiintyneeseen seksuaaliseen häirintään monin tavoin - "Täällä on nollatoleranssi seksismille"". Talous.
- Hill, K. M. (2013). The components of a successful CEO apology. *Journal of business case studies*, 9(2), pp. 89-96.
- Iltalehti 9.6.2016. "Apotti-jätin hinta karannut käsistä - osa miljoonista uhkaa valua hukkaan". Kotimaa.
- Iltalehti 9.6.2016. "Apotti: Hinta-arvio ollut sama vuodesta 2013". Kotimaa.
- Iltalehti 31.8.2017. "IL vertaili: Näin S-ryhmän alennetuille hinnoille on käynyt". Talous.
- Iltalehti 31.8.2017. "Oikaisu juttuun Prisman hintavertailusta". Kotimaa.
- Isohookana, H. (2007). Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Julkisen sanan neuvoston periaatelausuma vastineesta: Vastine 1978. Luettavissa: <http://www.jsn.fi/periaatelausumat/vastine-1978/>
- Kádárová, J. (2015). Strategy Map for the Crisis Communication. *Procedia Economics and Finance*, 23, pp. 1119-1124.
- Kainuun Sanomat 11.8.2017. "Terrafamelta vesistöön noin sata nikkelikiloa". Kainuu.
- Lin, X. (2016). Crisis communication, learning and responding: Best practices in social media. *Computers in Human Behavior*, 65, pp. 601-605.
- Liu, B. F. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), pp. 345-353.
- Lämsä, A. & Hautala, T. (2004). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

- MTV Uutiset 25.1.2011. "Yle: Nuorisosäätiön epäillään tukeneen Kiviniemeä ja Väyrystä". Kotimaa.
- Pearson, C. M. & Clair, A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 59-76
- Ruff, P. & Aziz, K. (2003). *Managing communications in a crisis*. Burlington, Vt.: Gower.
- Salminen, A. (2011). Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston opetusjulkaisuja 62, Vaasa.
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), pp. 356-367
- Turk, J. V. (2012). Examining the interplay of an organization's prior reputation, CEO's visibility, and immediate response to a crisis. *Public Relations Review*, 38(4), pp. 574-583.
- Watson, T. (2007). Reputation and ethical behaviour in a crisis: Predicting survival. *Journal of Communication Management*, 11(4), pp. 371-384.
- YLE Uutiset 27.1.2011. "Virhe, joka oli korjattava". Talous.